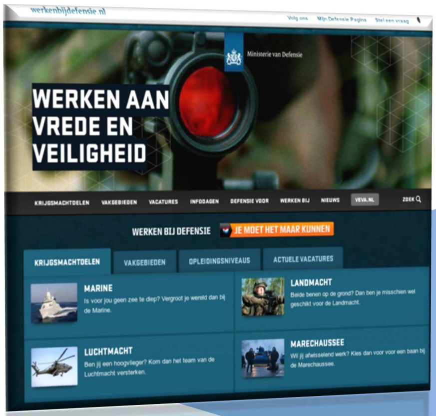
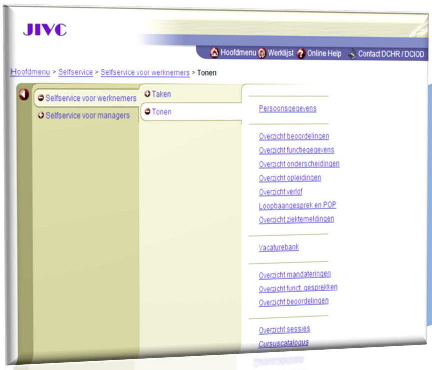
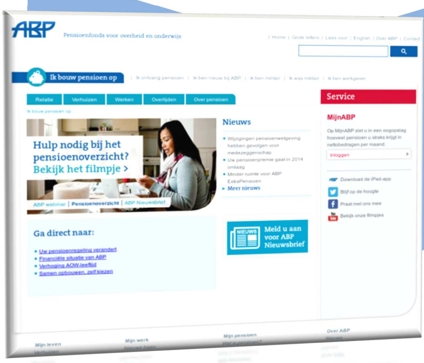
Ministerie van Defensie







Personeelsrapportage

over 2014

Versie 1.0 d.d. 28 mei 2015

Inhoudsopgave

Deel 1: Stuurinformatie 3

1.1 Personeelslogistieke keten 3
1.1.1 Instroom 3
1.1.2 Doorstroom 5
1.1.3 Uitstroom 6
1.2 Formatie en personeelsomvang 9
1.2.1 Personeel per rang/schaal 9
1.2.2 Verdeling militair/burger 10
1.2.3 Topfunctionarissen 11
1.2.4 Personele vulling 12

Deel 2: Informatief gedeelte 14

2.1 Wervingsketen militair personeel 14
2.2 Samenstelling 14
2.3 Bestandsopbouw 15
2.4 Leeftijd 15
2.5 Monitor werkbeleving 17

Deel 3: Toezeggingen 18

3.1 Redenen van vertrek 18
3.2 Dagelijkse ergernissen 18
3.3 Vrouwen in de krijgsmacht 20
3.4 Reservisten 22
3.5 Voortgang maatregelen integriteit NLDA 23
3.6 Onderzoek doorstroomorganisatie 24

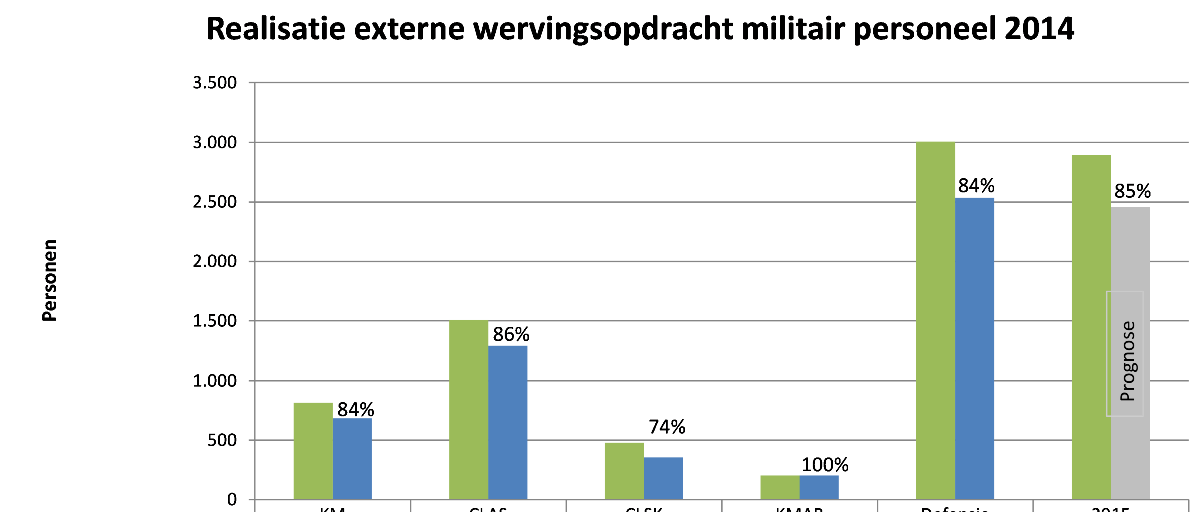
DEEL 1: STUURINFORMATIE

Dit deel bevat tabellen en grafieken die gerelateerd zijn aan doelstellingen van Defensie. Deze zijn voorzien van een uitleg van de informatie en waar mogelijkeen prognose voor 2015.

1.1 Personeelslogistieke keten

1.1.1 Instroom

Grafiek A: Realisatie externe wervingsopdracht 2014 incl. prognose 2015



	KM	CLAS	CLSK	KMAR	Defensie	2015
Externe wervingsopdracht	814	1.508	480	205	3.007	2.891
Aanstelbaren*	683	1.292	356	204	2.535	2.457

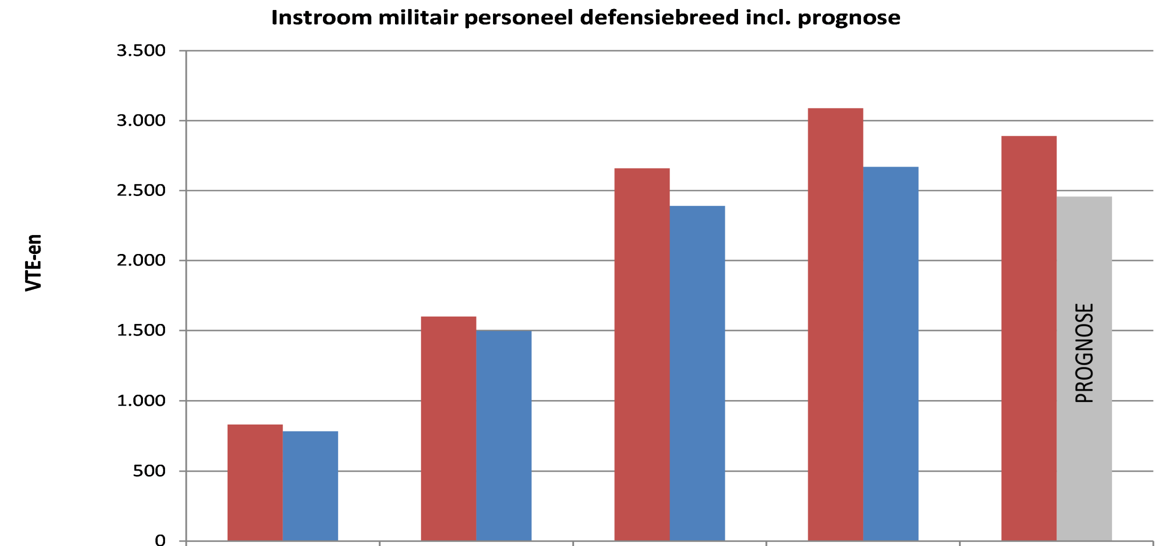
* prognose 2015 (gebaseerd op historische gegevens).

Toelichting grafiek A
Deze grafiek geeft de realisatie van de laatste externe wervingsopdracht over 2014 weer inclusief een prognose voor 2015. De externe wervingsopdracht is gebaseerd op de behoefte van een krijgsmachtdeel aan nieuw aan te stellen militair personeel. Aanstelbaren betreffen mensen die van het ministerie een brief hebben gekregen om te mogen starten aan een initiële opleiding met een bepaald opkomstmoment. In totaal is 84 procent van de wervingsopdracht gerealiseerd.

De onderrealisatie van de wervingsopdracht wordt veroorzaakt door het voortijdig terugtrekken van kandidaten, door verminderde instroom van het aantal VeVa-leerlingen bij CZSK en CLAS en vooral door een tekort aan kandidaten voor de categorieën vliegers, luchtvaart- en elektrotechnici en verkeers- en gevechtsleiders. De strenge selectie en keuring leidde tot hogere uitval bij vliegers. Het Dienstencentrum Werving en Selectie (DCW&S) werkt nauw samen met de desbetreffende defensieonderdelen aan de continue verbetering van de wervingsketen.

Gebaseerd op de trends van afgelopen jaren is het de verwachting dat de realisatie van de wervingsopdracht over 2015 85 procent zal zijn.

Grafiek B: Instroom militair personeel defensiebreed incl. prognose 2015

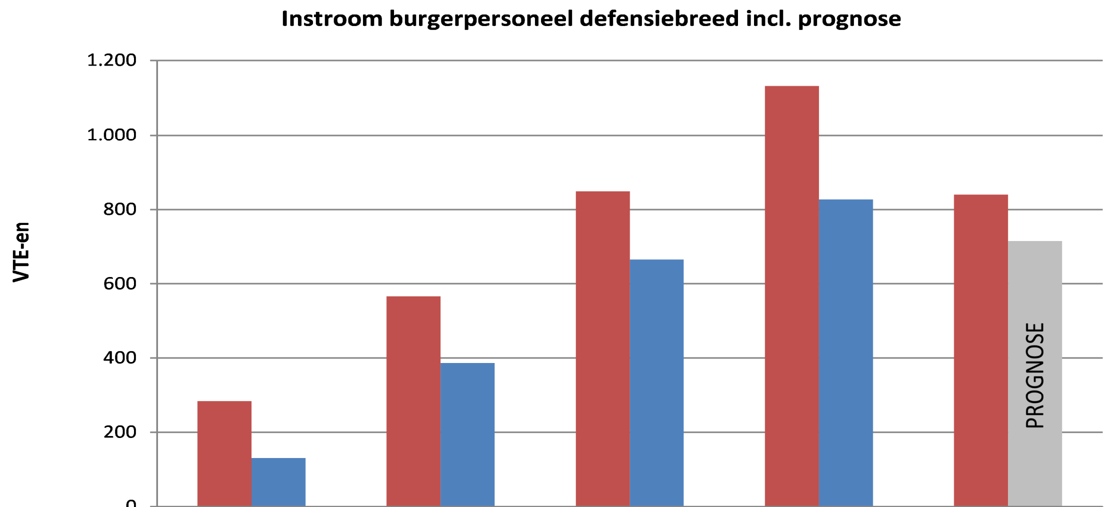


	1e KW 2014	2e KW 2014	3e KW 2014	4e KW 2014	2015
Geplande instroom	832	1.599	2.657	3.088	2.891
Instroom*	783	1.497	2.391	2.668	2.457

* de gegevens van 2015 zijn een prognose (grijs=verwachting).

Toelichting grafiek B
Deze grafiek geeft de daadwerkelijk gerealiseerde instroom van militair personeel over 2014 weer inclusief een prognose voor 2015. Het betreft hier de instroom van personeel dat in 2014 een dienstverband met Defensie is aangegaan. In 2014 is 86 procent van de geplande instroom gerealiseerd. De instroom was iets hoger dan de prognose in de personeelsrapportage van medio 2014. De prognose van 85 procent realisatie van de geplande instroom in 2015 is gebaseerd op ervaringscijfers van de afgelopen jaren.

Grafiek C: Instroom burgerpersoneel defensiebreed incl. prognose 2015



	1e KW 2014	2e KW 2014	3e KW 2014	4e KW 2014	2015
Instroomruimte	283	566	849	1.132	840
Instroom*	131	386	665	827	714

* de gegevens van 2015 zijn een prognose (grijs=verwachting).

Toelichting grafiek C
Deze grafiek geeft de daadwerkelijk gerealiseerde instroom van burgerpersoneel over 2014 weer inclusief een prognose voor 2015. Het betreft hier de instroom van personeel dat in 2014 een dienstverband met Defensie is aangegaan. De instroom in 2014 was iets lager dan de prognose in de personeelsrapportage van medio 2014. De prognose voor2015 is gebaseerd op gegevens die reeds voor 2015 zijn beschikbaar zijn aangevuld met ervaringscijfers gebaseerd over de afgelopen vijf jaar. Voor burgerpersoneel wordt niet specifiek gepland met externe instroom. Er is een instroomruimte beschikbaar die kan worden gevuld met externe instroom maar ook met doorstroom uit de eigen organisatie.

1.1.2 Doorstroom

In de vorige rapportage werd nog melding gemaakt van de doorstroom van militairen van manschappen naar onderofficier en van onderofficier naar officier. Voor burgers was een analoge tabel opgenomen. Deze doorstroom is echter geen doel op zich en is onder andere afhankelijk van de externe instroom. De behoefte aan bovenbeschreven doorstroom wordt dus niet vooraf vastgesteld. Om die reden is deze informatie in deze rapportage niet meer opgenomen.

Tabel 1: Doorstroom van militair personeel per contract in 2014 in vergelijking met 2013

	2014					2013
	KM	KL	Klu	KMAR	DEFENSIE	DEFENSIE
BBT naar FPS	17	110	271	1	399	579
FPS fase 1 naar FPS fase 2	542	488	227	409	1.666	1.335
FPS fase 2 naar FPS fase 3	41	126	41	147	355	368

Toelichting tabel 1
In deze tabel is een overzicht van het aantal doorstromers naar een nieuw contract in 2014 opgenomen. De doorstroom BBT naar FPS is lager dan in 2013. De doorstroom FPS fase 1 naar FPS fase 2 is in 2014 hoger dan in 2013, tewijl de doorstroom van FPS fase 2 naar FPS fase 3 iets kleiner is.

Tabel 2: Aantal militairen per contract in 2014 in vergelijking met 2013

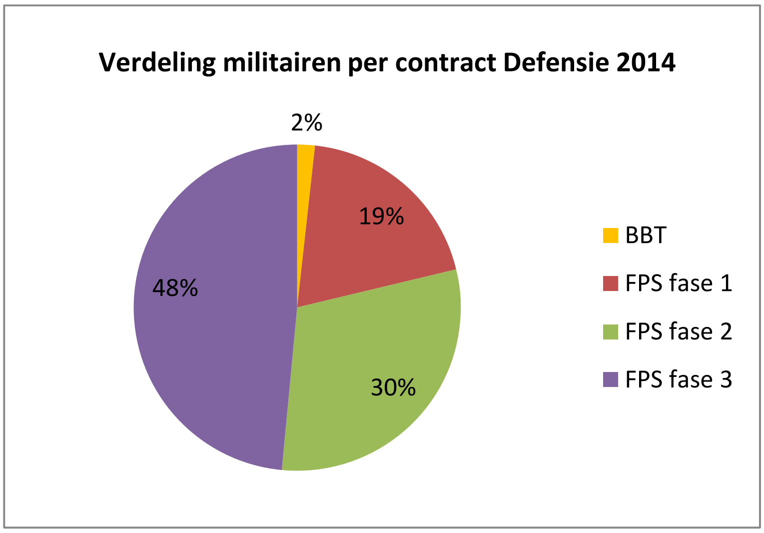
	2014					2013
	KM	KL	Klu	KMAR	DEFENSIE	DEFENSIE
BBT	51	159	516	1	727	1.314
FPS fase 1	2.765	3.030	1.447	932	8.174	8.313
FPS fase 2	1.838	8.107	1.463	1.293	12.701	12.350
FPS fase 3	4.502	7.562	4.651	3.620	20.335	21.237
Totaal	9.156	18.858	8.077	5.846	41.937	43.214

Toelichting tabel 2
Deze tabel geeft de verdeling van het aantal militairen weer per contractvorm en defensiebreed. De aantallen zijn over het algemeen lager dan in 2013 en gaan gelijk op met de daling van het totaal aantal militairen.

Het aanbieden van een FPS fase 3-contract werd in 2014 hoofdzakelijk ingezet als maatregel bij het behoud van personeel uit schaarstecategorieën. Lopende het jaar is het aantal verstrekte FPS fase 3-contracten aangetrokken, maar het totaal is iets lager dan in 2013. Ongeveer de helft van alle militairen heeft een FPS fase 3-contract. Vooral bij het CLAS is er sprake van een overschot aan sergeanten en kapiteins met een FPS fase 3-contract, omdat bij de invoering van het FPS ruimhartig is omgegaan met de toekenning van een FPS fase 3-contract. Hierdoor is de doorstroomruimte van sergeanten en kapiteins met een FPS fase 2-contract bij het CLAS beperkt.

Sinds de invoering van het FPS in 2008 worden er geen militairen meer aangenomen op basis van een BBT-contract. De bestaande BBT-contracten faseren daarmee langzaam uit. In 2014 zijn 399 BBT-contracten omgezet naar een FPS-contract. Op 31 december 2014 waren er nog 727 militairen met een BBT-contract. In 2020 zullen naar verwachting de laatste BBT-contracten uitfaseren.

Grafiek D: Verdeling contracten militairen Defensie 2014



Toelichting grafiek D
Deze grafiek geeft de verdeling weer van de contracten van militairen binnen Defensie in 2014. Dit is nagenoeg hetzelfde beeld in vergelijking met 2013.

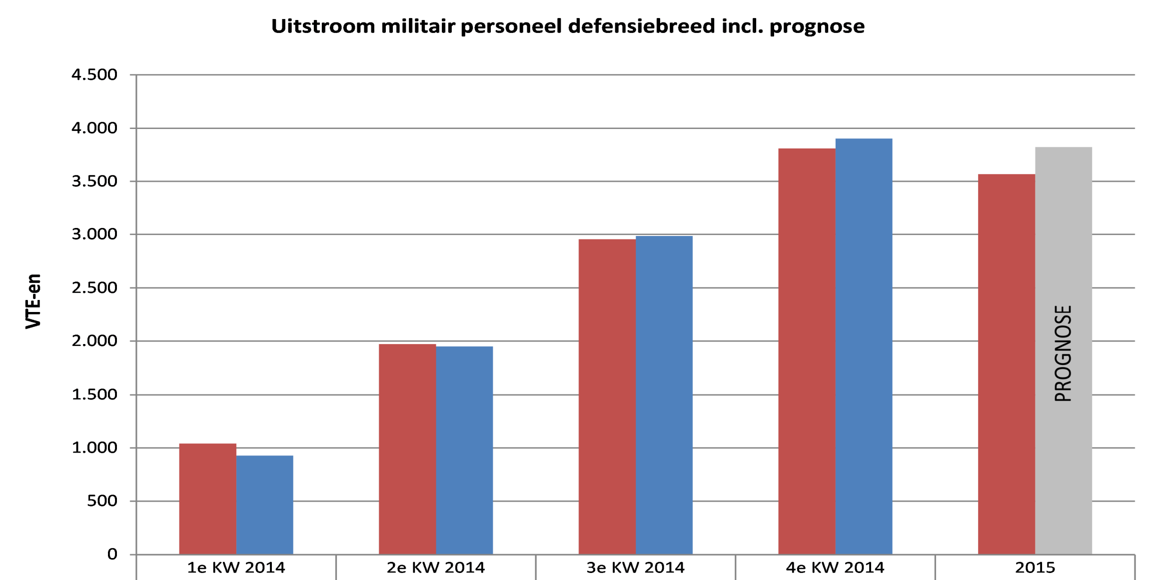
1.1.3 Uitstroom

Tabel 3: Uitstroom van militair- en burgerpersoneel 2014 incl. prognose 2015

	2014								2015
	CZSK	CLAS	CLSK	KMAR	BS	CDC	DMO	DEFENSIE	DEFENSIE
Militair personeel	928	1.963	683	330	-	-	-	3.904	3.821
Burger personeel	87	203	53	37	145	379	192	1.097	1.647
TOTAAL	1.015	2.166	736	367	145	379	192	5.001	5.468

Toelichting tabel 3
In deze tabel wordt de uitstroom van militair personeel en burgerpersoneel over 2014 weergegeven met een prognose voor 2015. De weergegeven aantallen omvatten alle uitstroom. Naast uitstroom uit reguliere functies is dit tevens uitstroom bij agentschappen, projectorganisaties en uit functies die ten laste van derden worden gebracht. Militaire uitstroom wordt toegerekend aan het operationeel commando waaruit de militair afkomstig is. Zowel voor militairen als voor burgerpersoneel is de uitstroom minder dan in de prognoses uit de personeelsrapportage van medio 2014. Een deel hiervan is vrijwillig vertrek. De aantallen en redenen die uit het dienstverlatersonderzoek naar voren komen staan vermeld in deel 3.

Grafiek E: Uitstroom militair personeel defensiebreed incl. prognose 2015



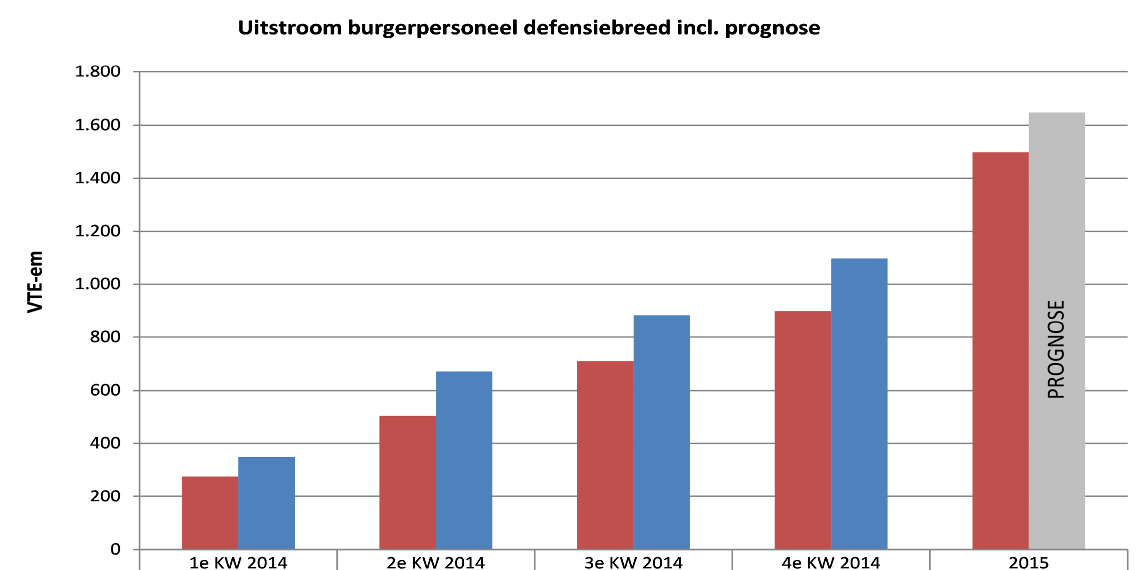
	1e KW 2014	2e KW 2014	3e KW 2014	4e KW 2014	2015
Planning IDU	1.043	1.972	2.955	3.808	3.568
Realisatie*	929	1.951	2.985	3.904	3.821

* de gegevens van 2015 zijn een prognose (grijs=verwachting).

Toelichting grafiek E

Deze grafiek geeft de uitstroom van militair personeel weer in 2014 en een prognose van deze uitstroom voor 2015. Deze is afgezet tegen de IDU-planning (de planning van instroom, doorstroom en uitstroom). De uitstroom van militair personeel is nagenoeg gelijk aan de planning. De helft van de uitstroom is *ontslag op verzoek* (maakt deel uit van irreguliere uitstroom). Voor 2015 wordt een lagere uitstroom voorzien, omdat met name de verwachte reguliere uitstroom lager is.

Grafiek F: Uitstroom burgerpersoneel defensiebreed incl. prognose 2015



	1e KW 2014	2e KW 2014	3e KW 2014	4e KW 2014	2015
Planning IDU	276	503	710	899	1.498
Realisatie*	349	671	884	1.097	1.647

* de gegevens van 2015 zijn een prognose (grijs=verwachting).

Toelichting grafiek F

Deze grafiek geeft de uitstroom van burgerpersoneel weer in 2014 en een prognose van deze uitstroom voor 2015. Deze is afgezet tegen de IDU-planning (de planning van instroom,

doorstroom en uitstroom). De uitstroom van burgerpersoneel is hoger uitgevallen dan de planning. Van deze uitstroom is ongeveer een vijfde deel veroorzaakt door *ontslag op verzoek* (maakt deel uit van irreguliere uitstroom). Voor 2015 wordt een hogere uitstroom voorzien omdat met name de verwachte reguliere uitstroom hoger is.

Prognose 2015

De verwachting is dat ook in 2015 de instroomrealisatie procentueel op hetzelfde niveau blijft als de afgelopen jaren. Wat betreft de reguliere instroom blijft het investeren in kleine, maar cruciale, doelgroepen (vliegers, luchtvaart- en elektrotechnici en verkeers- en gevechtsleiders). Voor de elektrotechnische functies wordt ingezet op een meer individuele benadering van potentiële sollicitanten. In een samenwerkingsverband tussen CZSK en CLSK wordt verder invulling gegeven aan deze individuele benadering. Voor de vliegervacatures is in het najaar van 2014 een grote arbeidsmarktcampagne gestart. Ondanks de aangetrokken werving heeft Defensie nog een tekort aan algemeen militair artsen en tandartsen. Door de beperkte opleidingscapaciteit in combinatie met het langdurige opleidingstraject is het niet mogelijk om een snelle inhaalslag te maken. Om nadelige effecten op de operationele inzet te voorkomen, wordt bij de gezondheidscentra gebruik gemaakt van civiele inhuur en nadieners. Daarnaast worden er reservisten ingezet.

De irreguliere uitstroom blijft met 2.897 personen (2.791 militairen en 1.006 burgerpersoneel) vrij hoog, ongeveer 58 procent van het totaal. Het grootste deel hiervan betreft de 2.152 medewerkers die uitstromen op eigen verzoek (1.942 militairen en 210 burgerpersoneel).

Het is de verwachting dat de uitstroom van militairen in 2015 wat lager uitvalt met name als gevolg van een lagere reguliere uitstroom. Voor burgers wordt daarentegen, als gevolg van een aanzienlijke verwachte stijging van de reguliere uitstroom, een hoger aantal uitstromers voorzien dat Defensie zal verlaten.

1.2 Formatie en personeelsomvang

1.2.1 Personeel per rang/schaal

Tabel 4: Formatie (NF) 2019 per rang /schaal versus personeel vallend onder de formatie per 1 januari 2015 en 1 januari 2014

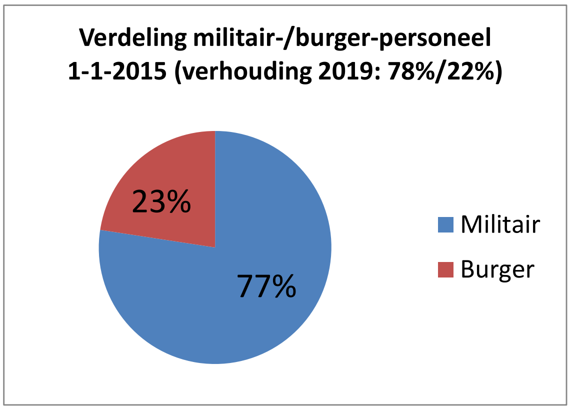
Rangen / schalen			
Burger personeel	**Personeel 1 januari 2014**	**Personeel 1 januari 2015**	**Formatie 2019**
Schaal 16 t/m 18	24	24	18
Schaal 15	39	36	35
Schaal 14	102	81	83
Schaal 13	312	293	265
Schaal 12	723	769	719
Schaal 11	977	1.003	1.019
Schaal 10	1.113	1.162	1.199
Schaal 9	808	817	815
Schaal 8	816	824	747
Schaal 7	1.216	1.231	1.116
Schaal 6	1.242	1.254	1.168
Schaal 5	1.840	1.862	1.815
Schaal 1 t/m 4	2.412	2.517	2.846
TOTAAL Burger Personeel	**11.625**	**11.873**	**11.845**
Militair Personeel	**Personeel 1 januari 2014**	**Personeel 1 januari 2015**	**Formatie 2019**
GEN	65	65	60
KOL	338	320	293
LKOL	1.315	1.315	1.270
MAJ	2.170	2.214	2.148
KAP	2.676	2.677	2.746
LNT	1.983	1.940	2.136
AOO	2.847	2.816	2.678
SM	4.354	4.371	4.373
SGT (1)	10.956	10.739	10.750
SLD / KPL	11.224	11.204	11.473
TOTAAL militairen op functie	**37.928**	**37.661**	**37.927**
Initiële opleidingen (NBOF)	3.350	3.015	2.960
TOTAAL militairen (inclusief NBOF)	**41.278**	**40.676**	**40.887**
TOTAAL personeel Defensie	**52.903**	**52.549**	**52.732**

Toelichting tabel 4
In deze tabel wordt de formatie (numerus fixus) die wordt voorzien in 2019 afgezet tegen het personeel dat op 1 januari 2015 onder de normering van de formatie valt. Dit betreft het reguliere functiebestand van Defensie. Buiten deze formatie valt het personeel dat werkzaam is bij

agentschappen, projectorganisaties en bij derden. Ook personeel dat zich in een extern bemiddelingstraject bevindt, valt buiten de formatie. Voor de initiële opleiding (niet-beschikbaarheid op functie, NBOF) is de formatie wel genormeerd. Ter vergelijking is eveneens de personele omvang uit de personeelsrapportage 2013 (stand 1 januari 2014) toegevoegd.

1.2.2 Verdeling militair/burger

Grafiek G: Verhouding militair personeel/burgerpersoneel per 1 januari 2015



Toelichting grafiek G
Deze grafiek geeft de verhouding militair/burger weer. De verhouding zoals in de formatie 2019 is opgenomen (78% militair vs. 22% burger), is nagenoeg gerealiseerd op 1 januari 2015. Het is de verwachting dat deze verhouding aan het einde van 2015 is gerealiseerd.

1.2.3 Topfunctionarissen

Tabel 5: Overzicht militaire topfunctionarissen per 1 januari 2015

WERKZAAM BIJ	RANG	OPCO				
		KM	KL	Klu	KMAR	TOTAAL
CZSK	***	1				1
	**	1				1
	*	5				5
CLAS	***		1			1
	**		2			2
	*		9			9
CLSK	***			1		1
	**			1		1
	*			4		4
KMAR	***				1	1
	**				1	1
	*				2	2
BS	****		1			1
	***			2		2
	**	4	2	1		7
	*	2	4	2		8
CDC	**		2	1		3
	*	2	5	3		10
DMO	***	1				1
	**		1			1
	*	1	1	1		3
DEFENSIE	****		1			1
	***	2	1	3	1	7
	**	5	7	3	1	16
	*	10	19	10	2	41
Totaal aantal topfunctionarissen Defensie		17	28	16	4	65

Toelichting tabel 5
Deze tabel geeft de aantallen militaire topfunctionarissen per 1 januari 2015 die geplaatst zijn op een organieke functie. Defensie beschikt eind 2014 ook over negen militaire topfunctionarissen die buiten het reguliere personeelsbestand vallen. Daarvan worden vier functionarissen gefinancierd door derden, waaronder de Navo en andere ministeries. Twee functionarissen zijn werkzaam bij de agentschappen Rijksvastgoedbedrijf en DMO/Operations. Eén functionaris heeft ontslagbescherming. Ten slotte worden twee functionarissen tijdelijk vanuit het transitiebudget gefinancierd om de reorganisaties te begeleiden.

Prognose 2015
De verwachting is dat het aantal topfunctionarissen op organieke functies conform de doelstelling zal afnemen.

1.2.4 Personele vulling

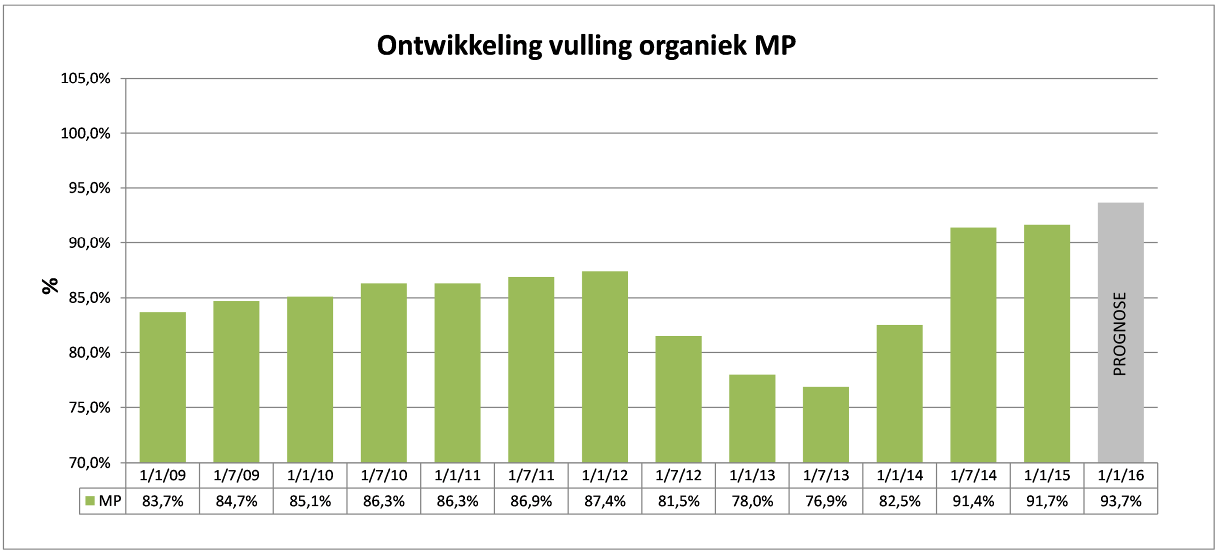
Tabel 6: Vulling organieke arbeidsplaatsen voor militair personeel per 1 januari 2015 incl. prognose 2016, alsmede de vulling in voorgaande rapportageperioden*

DO	1-1-2013	1-1-2014	1-1-2015	Prognose 1-1-2016
CZSK	79,3%	77,9%	91,0%	91,4%
CLAS	73,2%	82,0%	92,8%	95,5%
CLSK	80,8%	80,1%	89,4%	93,6%
KMAR	89,6%	88,9%	95,4%	96,4%
BS	64,9%	76,3%	91,8%	94,9%
CDC	82,2%	90,0%	84,0%	83,5%
DMO	84,3%	105,0%	94,5%	97,2%
DEFENSIE	78,0%	82,5%	91,7%	93,7%

* Door het gebruik van afrondingen kunnen er afwijkingen in de totalen ontstaan.

Toelichting tabel 6
In deze tabel wordt het vullingspercentage van organieke arbeidsplaatsen voor militairen voor 1 januari 2013, 2014 en 2015 weergegeven. Tevens bevat deze tabel een prognose voor 1 januari 2016. Na een aanvankelijke daling als gevolg van de onzekerheden rondom de reorganisatie, is de vulling het afgelopen jaar weer toegenomen. Dit is het gevolg van het kleiner worden van de formatie en niet door de vergroting van het personeelsbestand. Als de planning voor 2015 wordt gerealiseerd, zal de vulling op organieke arbeidsplaatsen ook in 2015 stijgen.

Grafiek H: Ontwikkeling organieke vulling militair personeel incl. prognose 1 januari 2016



Toelichting grafiek H
In deze grafiek wordt de ontwikkeling van het vullingspercentage van organieke arbeidsplaatsen voor militair personeel per zes maanden weergegeven.

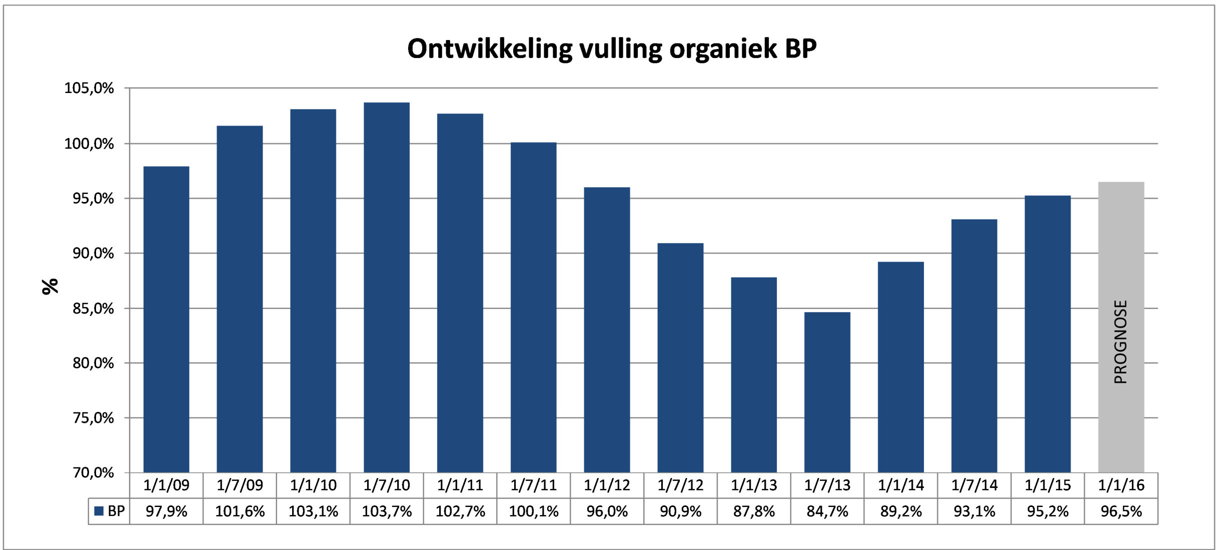
Tabel 7: Vulling organieke arbeidsplaatsen voor burgerpersoneel per 1 januari 2015 incl. prognose 2016, alsmede de vulling in voorgaande rapportageperioden*

DO	1-1-2013	1-1-2014	1-1-2015	Prognose 1-1-2016
CZSK	88,3%	108,9%	103,0%	103,1%
CLAS	89,1%	89,5%	93,3%	96,9%
CLSK	87,6%	87,6%	107,6%	109,9%
KMAR	82,4%	81,8%	94,9%	97,1%
BS	89,3%	96,9%	99,8%	100,1%
CDC	92,0%	89,7%	91,3%	91,7%
DMO	74,2%	70,9%	90,7%	92,3%
DEFENSIE	87,8%	89,2%	95,2%	96,5%

* Door het gebruik van afrondingen kunnen er afwijkingen in de totalen ontstaan.

Toelichting tabel 7
In deze tabel wordt het vullingspercentage van organieke arbeidsplaatsen voor burgerpersoneel voor 1 januari 2013, 2014 en 2015 weergegeven. Tevens bevat deze tabel een prognose voor 1 januari 2016. Door instroom van buiten Defensie en vanuit andere arbeidsplaatsen dan organieke, stijgt naar verwachting de vulling voor burgerpersoneel op de organieke arbeidsplaatsen. Deze stijging van de vulling is dus naast het gevolg van het kleiner worden van de formatie ook het gevolg van een vergroting van het burgerpersoneel in het reguliere functiebestand.

Grafiek I: Ontwikkeling organieke vulling burgerpersoneel incl. prognose 1 januari 2016



Toelichting grafiek I
In deze grafiek wordt de ontwikkeling van het vullingspercentage van organieke arbeidsplaatsen voor burgerpersoneel per zes maanden weergegeven.

Prognose 2015
Het voltooien van een groot gedeelte van de reorganisaties en de daarmee gepaard gaande aanpassing van de organisatie hebben de vulling het afgelopen jaar positief beïnvloed. De vulling op organieke arbeidsplaatsen neemt naar verwachting in 2015 nog toe uitgaande van de planning voor 2015.

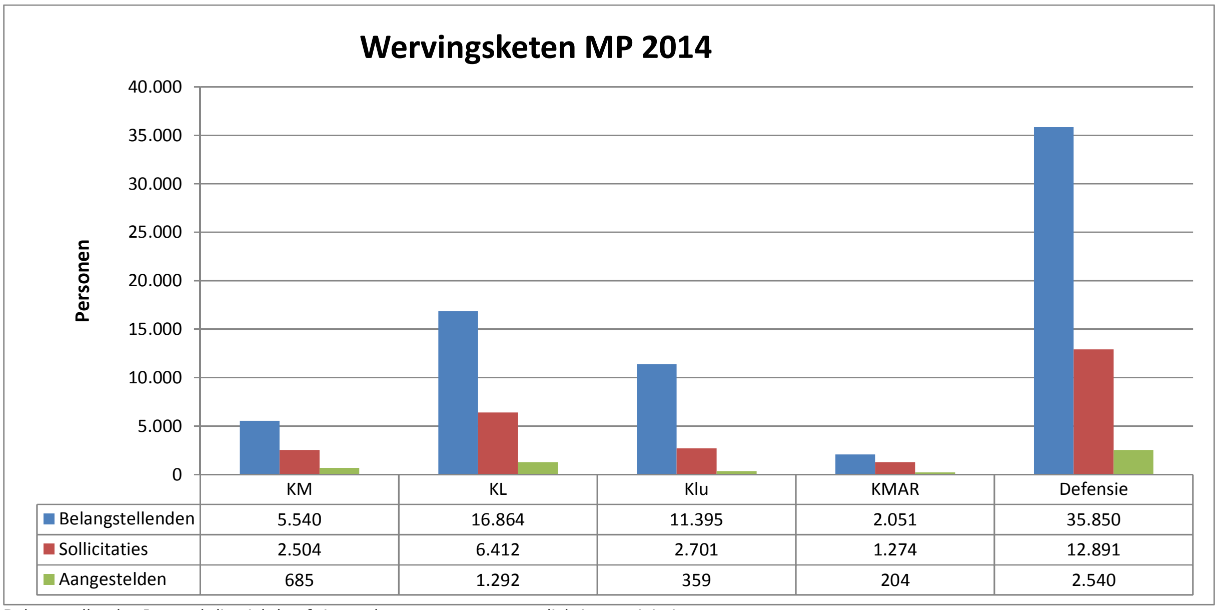
Het vullingspercentage is exclusief militairen die een initiële of vervolgopleiding volgen, reïntegranten en interne herplaatsers. Deze laatste categorieën komen wel ten laste van het formatiebudget.

DEEL 2: INFORMATIEF GEDEELTE

Dit deel betreft het informatieve gedeelte van de bijlage zonder nadere toelichting.

2.1 Wervingsketen militair personeel

Grafiek J: Wervingsketen militair personeel 2014



Belangstellende: Iemand die zich heeft ingeschreven voor een voorlichtingsactiviteit.
Aangestelde: Een aanstelbere die daadwerkelijk is opgekomen voor een initiële opleiding.

2.2 Samenstelling

Tabel 8: Personele samenstelling Defensie incl. agentschappen per 1 januari 2015*

		Man		Vrouw		Totaal	
		Personen	VTE'n	Personen	VTE'n	Personen	VTE'n
CZSK	BP	1.929	1.915	332	286	2.261	2.202
	MP	6.993	6.993	839	839	7.832	7.832
	Subtotaal	8.922	8.908	1.171	1.125	10.093	10.034
CLAS	BP	2.047	2.030	459	392	2.506	2.421
	MP	16.396	16.396	1.213	1.213	17.609	17.609
	Subtotaal	18.443	18.426	1.672	1.605	20.115	20.030
CLSK	BP	811	757	263	217	1.074	974
	MP	5.976	5.976	555	555	6.531	6.531
	Subtotaal	6.787	6.733	818	772	7.605	7.505
KMAR	BP	257	249	242	211	499	460
	MP	4.886	4.886	794	794	5.680	5.680
	Subtotaal	5.143	5.135	1.036	1.005	6.179	6.140
BS	BP	640	635	310	290	950	925
	MP	705	705	52	52	757	757
	Subtotaal	1.345	1.340	362	342	1.707	1.682
CDC	BP	4.127	4.060	1.745	1.443	5.872	5.502
	MP	2.325	2.324	418	418	2.743	2.742
	Subtotaal	6.452	6.384	2.163	1.861	8.615	8.244
DMO	BP	2.955	2.932	739	663	3.694	3.595
	MP	747	747	39	39	786	786
	Subtotaal	3.702	3.679	778	702	4.480	4.381
DEFENSIE	BP	12.766	12.577	4.090	3.502	16.856	16.079
	MP	38.028	38.027	3.910	3.910	41.938	41.937
	TOTAAL	50.794	50.604	8.000	7.412	58.794	58.016

* Door het gebruik van afrondingen kunnen er afwijkingen in de totalen ontstaan.

2.3 Bestandsopbouw

Tabel 9: Opbouw militair personeelsbestand per 1 januari 2015

	Man		Vrouw		Totaal	
	Personen	VTE'n	Personen	VTE'n	Personen	VTE'n
Manschappen	12.395	12.395	1.168	1.168	13.563	13.563
Onderofficieren	17.266	17.266	1.690	1.690	18.956	18.956
Officieren	8.367	8.366	1.052	1.052	9.419	9.418
TOTAAL	38.028	38.027	3.910	3.910	41.938	41.937

Tabel 10: Opbouw burger personeelsbestand per 1 januari 2015

	Man		Vrouw		Totaal	
	Personen	VTE'n	Personen	VTE'n	Personen	VTE'n
T/M SCHAAL 5	4.329	4.275	1.391	1.090	5.720	5.365
SCHAAL 6 T/M 8	3.336	3.285	1.333	1.169	4.669	4.454
SCHAAL 9 en hoger	5.101	5.018	1.366	1.243	6.467	6.261
TOTAAL	12.766	12.577	4.090	3.502	16.856	16.079

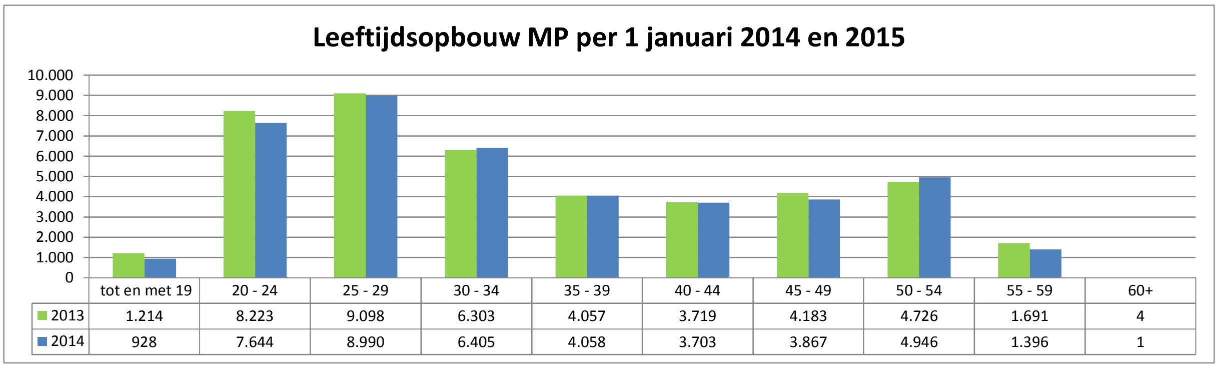
* Door het gebruik van afrondingen kunnen er afwijkingen in de totalen ontstaan.

Tabel 11: Trend aandeel vrouwen in rang- en schaalgroepen 2010-2014

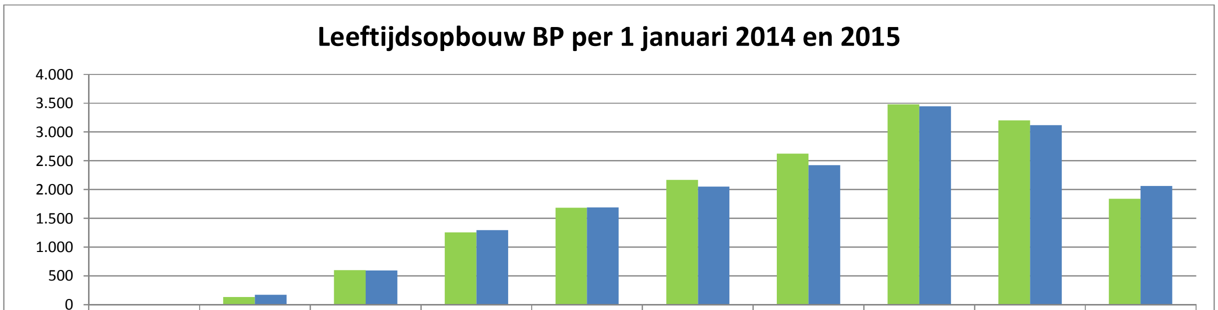
	1-1-2011	1-1-2012	1-1-2013	1-1-2014	1-1-2015
Militair personeel					
Tot rang LTZ1/Majoor	9,6%	9,6%	9,5%	9,4%	9,4%
Vanaf rang LTZ1/Majoor	6,8%	7,4%	7,6%	8,1%	8,9%
Vanaf rang KTZ/Kolonel	2,6%	3,7%	4,0%	4,4%	4,7%
Burger personeel					
Tot schaal 10	26,7%	26,6%	26,4%	26,4%	25,6%
Vanaf schaal 10	18,9%	19,2%	19,4%	19,8%	21,2%
Vanaf schaal 14	10,2%	10,5%	11,4%	12,8%	14,7%

2.4 Leeftijd

Grafiek K: Leeftijdsopbouw militair personeelsbestand per 1 januari 2014 en 2015

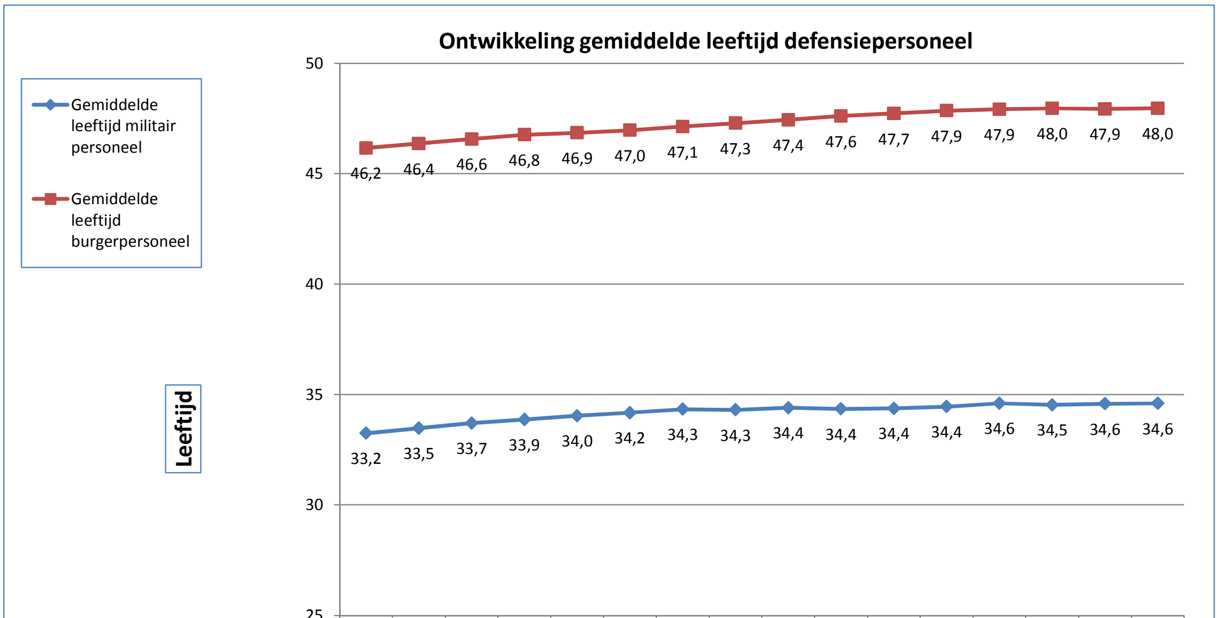


Grafiek L: Leeftijdsopbouw burger personeelsbestand per 1 januari 2014 en 2015



	tot en met 19	20 - 24	25 - 29	30 - 34	35 - 39	40 - 44	45 - 49	50 - 54	55 - 59	60+
2013	8	130	600	1.259	1.686	2.167	2.626	3.483	3.199	1.840
2014	11	171	593	1.296	1.691	2.050	2.421	3.445	3.116	2.062

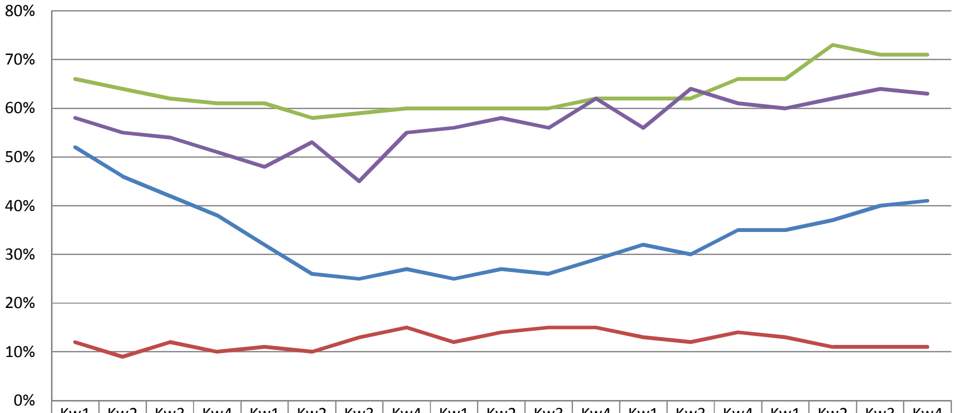
Grafiek M: Ontwikkeling gemiddelde leeftijd defensiepersoneel 2011-2014



	1e KW 2011	2e KW 2011	3e KW 2011	4e KW 2011	1e KW 2012	2e KW 2012	3e KW 2012	4e KW 2012	1e KW 2013	2e KW 2013	3e KW 2013	4e KW 2013	1e KW 2014	2e KW 2014	3e KW 2014	4e KW 2014
Gemiddelde leeftijd militair personeel	33,2	33,5	33,7	33,9	34,0	34,2	34,3	34,3	34,4	34,4	34,4	34,4	34,6	34,5	34,6	34,6
Gemiddelde leeftijd burgerpersoneel	46,2	46,4	46,6	46,8	46,9	47,0	47,1	47,3	47,4	47,6	47,7	47,9	47,9	48,0	47,9	48,0

2.5 Monitor werkbeleving

Grafiek N: Trends in vertrouwen, motivatie, tevredenheid en sollicitatiegedrag bij het defensiepersoneel sinds KW1 2010 (onderdeel monitor werkbeleving Defensie)



	Kw1 2010	Kw2 2010	Kw3 2010	Kw4 2010	Kw1 2011	Kw2 2011	Kw3 2011	Kw4 2011	Kw1 2012	Kw2 2012	Kw3 2012	Kw4 2012	Kw1 2013	Kw3 2013	Kw4 2013	Kw1 2014	Kw2 2014	Kw3 2014	Kw4 2014
Vertrouwen in de toekomst	52%	46%	42%	38%	32%	26%	25%	27%	25%	27%	26%	29%	32%	30%	35%	35%	37%	40%	41%
Gesolliciteerd buiten Defensie	12%	9%	12%	10%	11%	10%	13%	15%	12%	14%	15%	15%	13%	12%	14%	13%	11%	11%	11%
Gemotiveerd	66%	64%	62%	61%	61%	58%	59%	60%	60%	60%	60%	62%	62%	62%	66%	66%	73%	71%	71%
Tevreden	58%	55%	54%	51%	48%	53%	45%	55%	56%	58%	56%	62%	56%	64%	61%	60%	62%	64%	63%

DEEL 3: TOEZEGGINGEN

Dit deel bestaat uit informatie die door de minister aan de Tweede Kamer is toegezegd in het wetgevingsoverleg over personeel van 3 november 2014 en de begrotingsbehandeling van 13 november 2014.

3.1 Redenen van vertrek

Defensie onderscheidt twee typen van ontslag, te weten regulier en irregulier ontslag. Het eerstgenoemde heeft betrekking op pensioen, functioneel leeftijdsontslag en einde contract. Hiervan zijn de einddata reeds bekend en vastgelegd in de personeelssystemen. De meest voorkomende ontslaggronden onder irregulier ontslag zijn: ontslag op verzoek, overtolligheid, vervroegd uittreden, ongeschiktheid/onbekwaamheid en wangedrag.

De redenen van vertrek hebben alleen betrekking op *ontslag op verzoek.* In 2014 betreft dit de volgende aantallen:

2014	CZSK	CLAS	CLSK	KMAR	BS	CDC	DMO	Defensie
Militair	502	1.112	200	128	-	-	-	1.942
Burger	23	24	14	9	23	66	51	210
Totaal	525	1.136	214	137	23	66	51	2.152

Defensiemedewerkers die de organisatie op eigen verzoek hebben verlaten worden drie maanden na hun formele ontslag bevraagd naar de redenen van vertrek. Daarna hebben de respondenten een maand reactietijd. In onderstaand overzicht staan de belangrijkste opgegeven vertrekredenen van respondenten die de organisatie in de periode januari tot en met september 2014 hebben verlaten.



3.2 Dagelijkse ergernissen

In het wetgevingsoverleg over personeel van 3 november 2014 en de begrotingsbehandeling op 13 november 2014 is gesproken over dagelijks terugkerende problemen die leiden tot ergernis en

ontevredenheid bij het personeel. In deze paragraaf is een overzicht opgenomen van tien voorbeelden van dergelijke ergernissen en de maatregelen die zijn of worden genomen om deze problemen aan te pakken.

Recreatieve internetvoorzieningen
De internetvoorzieningen in legeringsgebouwen en aan boord van marineschepen zijn verbonden met defensiecomputers. Hiermee ligt het beheer van deze voorzieningen in handen van Defensie. Vanwege de bestaande beveiligingseisen kan Defensie niet in hetzelfde tempo als marktpartijen de vraag naar dit soort voorzieningen volgen. Dit leidt tot ontevredenheid bij het personeel, dat de meest moderne voorzieningen verwacht. In de loop van 2014 en dit voorjaar is met een aantal technische ingrepen een verdubbeling van de bandbreedte op de legering gerealiseerd. In combinatie met andere beheersmaatregelen, zoals collectieve gebruiksregels, is daarmee de beschikbaarheid verbeterd. Om de snelle ontwikkelingen te volgen overweegt Defensie in 2016 nadere investeringen te doen. Ter onderbouwing daarvan lopen nu twee separate onderzoeken voor internet in legeringsgebouwen en aan boord van schepen.

Beperking plaatsingstermijn militairen
De reguliere plaatsingsduur van militairen is beperkt tot drie jaar. Deze kon niet worden verlengd. Het personeel en ook organisatie (behoud van schaarse expertise) vonden dit knellend. De reguliere functieduur is nog steeds drie jaar, maar inmiddels kan deze relatief eenvoudig tot twee jaar worden verlengd. In samenspraak met de centrales van overheidspersoneel is vastgesteld dat dit afdoende verlengingsmogelijkheden biedt. Daarnaast bestaat nu de mogelijkheid voor specifieke functies een functieduur van maximaal zeven jaar te laten gelden. Het gaat daarbij vooral om functies waaraan een intensief of kostbaar opleidingstraject vooraf gaat.

Loslaten sollicitatieplicht onderbouw
Sinds de invoering van het flexibel personeelssysteem (FPS) is voor het militair personeel een sollicitatieplicht van kracht. Soldaten, korporaals en lagere officiersrangen (samen de onderbouw) en de personeelsdiensten ervaren dit voor de onderbouw als overbodige bureaucratie omdat personeel in de onderbouw in beginsel gelijksoortige opeenvolgende functies vervult. Het loslaten van de sollicitatieplicht voor deze groep wordt gezien als een eenvoudige verbetering die snel en binnen de regelgeving kan worden gerealiseerd. In maart hebben de centrales hun steun voor deze maatregel in principe bevestigd. Desondanks kunnen zij op dit moment nog niet instemmen met afschaffing, omdat dit onderdeel uitmaakt van de onderhandelingen over de doorontwikkeling van het FPS, waarover nog wordt gesproken.

Kwaliteit en beschikbaarheid loopbaanbegeleiding
Personeel heeft soms moeite met het invullen van de eigen loopbaan, omdat de begeleiding vanuit personeelsdiensten tekortschiet. Er is soms te weinig kennis over de specialistische vakgebieden en loopbaanbegeleiders kunnen niet altijd (meteen) antwoord geven op vragen. Personeel ervaart dit als een zekere 'kilte' van de organisatie en als het ontbreken van de 'menselijke maat'. Mede hierdoor heeft Defensie besloten in totaal 60 vte'n toe te voegen aan de Divisie Personeel & Organisatie Defensie van het CDC. De nader uit te werken inzet daarvan wordt mede getoetst aan de mate waarin het bijdraagt aan de beoogde reductie van de ergernissen. Specifiek voor de loopbaanbegeleiding worden alle begeleiders en adviseurs voortaan beter opgeleid en voorzien van een defensiebreed ondersteunend instrumentarium, dat in 2015 wordt geïntroduceerd. Bovendien zal de bereikbaarheid van het Dienstencentrum Human Resources begin 2016 worden uitgebreid van halve naar hele werkdagen.

Beschikbaarheid toegangspunten intranet
Personeel kan diverse aanvragen, zoals verlof en dienstreizen, zelf op intranet regelen. Veel personeel is hiervoor echter aangewezen op collectieve voorzieningen. Een veelgehoorde klacht was dat het aantal toegangspunten te laag was om voldoende beschikbaarheid te garanderen. In de loop van 2014 en 2015 is het aantal toegangspunten uitgebreid. Dit proces duurt nog voort. De defensieonderdelen bepalen zelf de knelpunten en de volgorde waarin deze worden aangepakt.

Faciliteiten genetwerkt samenwerken
Defensie propageert andere manieren van met elkaar werken, onder de noemer genetwerkt samenwerken. Dit programma heeft veel overeenkomsten met 'het nieuwe werken' zoals dat bij andere departementen wordt doorgevoerd. Onderdeel hiervan is dat personeel met de zogenoemde

telestick thuis kan inloggen op de beveiligde omgeving. De telestick bleek echter niet geschikt voor alle typen apparatuur, wat ergernis wekte. Met de release van nieuwe software is dit probleem opgelost. Problemen met mobiele telefonie en e-mail zijn inmiddels grotendeels opgelost door de defensiebrede vervanging van mobiele telefoons.

Schaarste parkeren en legering Kromhoutkazerne
De Kromhoutkazerne huisvest de staven van zowel het CLAS als het CDC. Zowel werknemers als bezoekers werden geconfronteerd met een knellend parkeerprobleem. Dit is opgelost met aanleg van extra parkeerplaatsen en betere regulering, wat heeft geleid tot een verdubbeling van het aantal vrij beschikbare parkeerplaatsen. Een soortgelijk probleem speelt bij de legering. Om de beschikbaarheid van legering te verbeteren wordt de oplossing gezocht in betere regulering van het gebruik. In de loop van 2015 voert het CDC een proefneming uit om de effectiviteit daarvan en beleving bij het gelegerde personeel nader te onderzoeken.

Aankopen of bestellen dagelijkse goederen en diensten
Deze ergernis betreft de moeizame incidentele verwerving goederen en diensten voor de de dagelijkse bedrijfsvoering, veelal met een waarde van minder dan €1.250. Hiervoor gelden soms dezelfde procedures als voor grootschalige verwerving zoals materieelsprojecten. Dit leidt tot onnodig lange doorlooptijden die tot ergernis leiden en het operationeel proces hinderen. In samenwerking met alle betrokken partijen is in 2014 voor deze categorie goederen en diensten een vereenvoudigde verwervingsprocedure ontwikkeld. Deze procedure wordt in 2015 verder uitgewerkt en getest op vliegbasis Eindhoven en binnenkort uitgebreid naar de kazerne in Oirschot. De bedoeling is de nieuwe vereenvoudigde procedure binnen een jaar defensiebreed in te voeren.

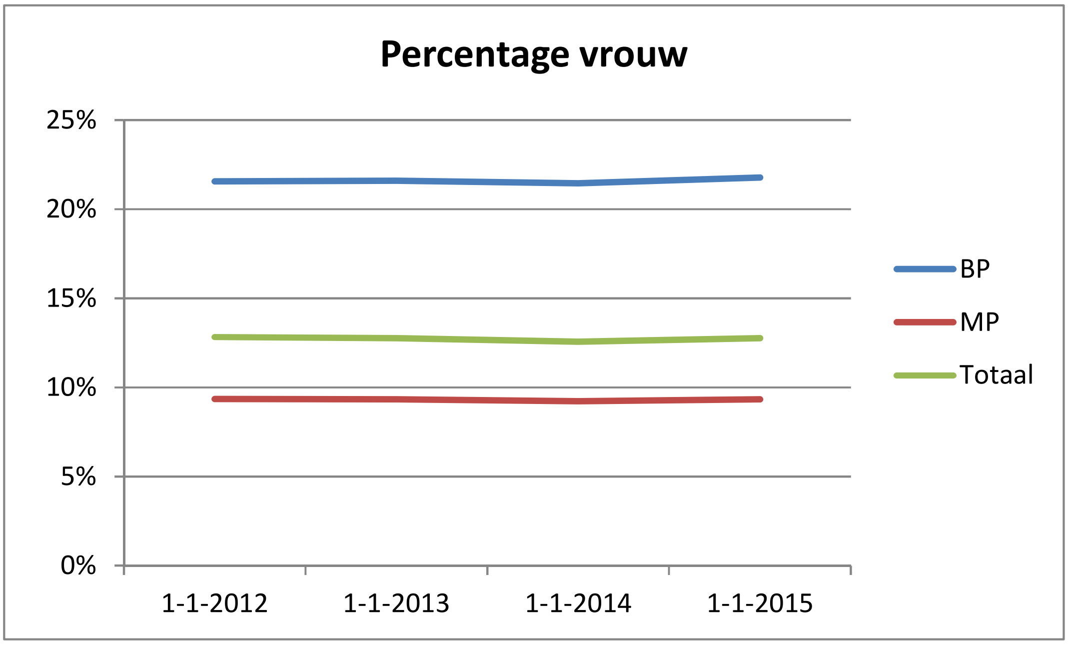
Verbeteringen in werking en vulling vacaturebank
Na de reorganisaties is achterstand ontstaan in de correcte registratie van functiebeschrijvingen. Een volledige functiebeschrijving is noodzakelijk voor de publicatie van een vacante functie in de vacaturebank. Hierdoor is de vacaturebank niet volledig, wat ergernis onder het personeel oproept. Aan de meeste functies zijn inmiddels beschrijvingen gekoppeld. Daarnaast zijn software-aanpassingen ontworpen en getest. Hiermee zijn zoekfuncties verbeterd, is de mogelijkheid voor het uploaden van CV's gecreëerd en is de lay-out verbeterd om gemakkelijker te navigeren. Daarnaast is toepassing van automatisch gegenereerde e-mailberichten verbeterd. De aanpassingen bevinden zich in de finale ontwerpfase en zullen naar verwachting deze zomer worden geïmplementeerd.

Verbeteren gebruiksvriendelijkheid selfservice
Selfservice-mogelijkheden via intranet, zoals aanvragen van verlof of dienstreizen, zijn onvoldoende gebruiksvriendelijk. Daarnaast zijn de kennis en vaardigheden van medewerkers, het P&O-personeel en leidinggevenden over het gebruik van selfservice onvoldoende. Sinds vorig jaar is gewerkt aan een verbeterde presentatie die aansluit op civiel herkenbare toepassingen en de mogelijkheid biedt om er gaandeweg steeds meer functionaliteiten aan te koppelen. Na een testfase is introductie van deze nieuwe presentatie voorzien voor deze zomer. De introductie gaat gepaard met een communicatieplan om kennis en vaardigheden te verbeteren. Bovendien is een uitbreiding naar mobiele toepassingen (apps) in voorbereiding. Defensie overweegt in 2016 nadere investeringen te doen in aanvullende software-aanpassingen.

3.3 Vrouwen in de krijgsmacht

Het aandeel vrouwelijke militairen dat in 2014 is ingestroomd betrof 13,5 procent. Het aandeel vrouwelijke militairen dat is uitgestroomd, lag iets lager en betrof 11,5 procent. Dit heeft per saldo in 2014 een lichte stijging van het percentage vrouwelijke militairen opgeleverd. Over de jaren heen bezien blijft het aandeel vrouwelijke militairen stabiel net iets onder de 10 procent. Een vergelijkbare trend tekent zich af bij het aandeel vrouwen onder het totale burgerpersoneel dat net iets onder de 22 procent zit.

percentage VTE		1-1-2012	1-1-2012	1-1-2013	1-1-2013	1-1-2014	1-1-2014	1-1-2015	1-1-2015
		Man	Vrouw	Man	Vrouw	Man	Vrouw	Man	Vrouw
DEFENSIE	BP	78,4%	21,6%	78,4%	21,6%	78,5%	21,5%	78,2%	21,8%
	MP	90,6%	9,4%	90,7%	9,3%	90,8%	9,2%	90,7%	9,3%
	Totaal	87,2%	12,8%	87,2%	12,8%	87,4%	12,6%	87,2%	12,8%



Momenteel werft Defensie nieuwe medewerkers met een algemene campagne die de wervingscampagnes van de vier krijgsmachtdelen vervangt. Hoewel deze campagne zeer succesvol is, blijft de instroom van vrouwen relatief laag. Momenteel wordt door het DienstenCentrum Werving & Selectie onderzocht of ook specifiek per doelgroep kan worden geworven. Er wordt hierbij gekeken naar *best practices* elders, bijvoorbeeld bij de Duitse krijgsmacht en bij Koninklijke Shell. Uitgangspunt bij werving en selectie is en blijft echter dat de kwaliteit van medewerkers voorop staat.

Er is geen specifiek doorstroombeleid voor vrouwen. Wel wordt werken in deeltijd gemakkelijker gemaakt en nemen er altijd vrouwen deel aan de Hogere Defensie Vorming. Belangrijk bij doorstroom is de factor tijd: aangezien vrouwen pas sinds begin jaren '80 volwaardig kunnen deelnemen aan de krijgsmacht, is de verwachting dat het percentage vrouwen in hoge functies de komende jaren verder zal toenemen.

De vijf belangrijkste vertrekredenen voor vrouwen in 2014 waren:
(1) Reistijd/afstand (15%)
(2) Reorganisatie (9%)
(3) Relatie met collega's (6%)
(4) Interessante(re) mogelijkheden buiten Defensie (6%)
(5) Wijze waarop mijn direct leidinggevende leiding gaf (6%)
Terwijl bij de mannen de interessante mogelijkheden buiten Defensie op nummer één stond, was bij de vrouwen de voornaamste reden meer praktisch van aard in de vorm van de reistijd en afstand tot het werk.

In het actieplan Diversiteit van 2009 (Kamerstuk 31700 nr. 80) is aangekondigd dat er op termijn, als vervolg op het onderzoek 'Uniform uit de Kast' (2006), opnieuw een defensiebreed onderzoek zal plaatsvinden naar de acceptatie van homoseksualiteit bij Defensie en naar de effecten van het gevoerde beleid. In dit kader werkt het Sociaal Cultureel Planbureau (SCP) op dit moment aan een onderzoek naar inclusiviteit bij Defensie. In dit vervolgonderzoek is de reikwijdte verbreed van alleen de LHBT-groep naar inclusiviteit in bredere zin, waarbij ook de vrouwelijke werknemers zijn opgenomen. Een inclusieve organisatie is een organisatie waar iedere medewerker zich gewaardeerd en gerespecteerd voelt en toegang heeft tot dezelfde mogelijkheden en kansen, ongeacht etnische achtergrond, geslacht of seksuele geaardheid. Inclusiviteit speelt zowel op het niveau van de organisatie (gelijke kansen en mogelijkheden creëren) als op het niveau van de medewerkers zelf (elkaar respecteren en waarderen). De doelstellingen van het onderzoek zijn als volgt:

- Vaststellen hoe de stand van zaken is wat betreft de waardering van diversiteit onder het burgerpersoneel en militair personeel bij Defensie;
- Bepalen van de mate van inclusiviteit binnen de krijgsmacht en op welke punten deze mogelijk kan worden verbeterd;
- Bepalen welke beleidsmaatregelen nodig zijn om de inclusiviteit te vergroten.

Aangezien de reikwijdte van het onderzoek verbreed is, vergt dit onderzoek meer tijd dan aanvankelijk voorzien. Naar verwachting is het eerste, kwantitatieve gedeelte van het onderzoek eind 2015 gereed. Het kwalitatieve vervolgonderzoek en de publicatie volgen in de eerste helft van 2016. De uitkomsten van dit onderzoek zullen worden gedeeld met de Tweede Kamer.

3.4 Reservisten

Voortgang pilots
In de reservistennota (Kamerstuk 34 000 X, nr. 34 van 24 oktober 2014) is aangekondigd dat de defensieonderdelen pilots gaan uitvoeren om de inzet van reservisten concreet vorm te geven. Dit betreft in totaal 35 pilots (17 bestaande en 18 nieuwe) op uiteenlopende terreinen. Elke pilot heeft een eigen tijdschema. Sommige van deze pilots zitten in de uitvoeringsfase, terwijl de meeste nieuwe op standdatum 1 januari 2015 in de oriëntatiefase zitten.

	Eerder geïnitieerde pilots	Nieuwe pilots	Bijzonderheden
CZSK	3	4	Vloot en Korps Mariniers
CLAS	2	6	Ook HRFHQ
CLSK	2	2	
KMAR	2	2	
DMO	0	1	
CDC	0	2	
BS	0	1	MIVD
CDS/BRES	8	0	
Totaal	**17**	**18**	

De regie is in handen van de Defensiestaf, waarbij het in 2014 opgerichte Bureau Reservisten en Samenleving (BReS) een centrale rol speelt. De uitvoering van de pilots is in de lijn belegd, waarbij de defensieonderdelen de pilots zelf uitvoeren en experimenteren met intensivering van het reservistenbeleid in een vorm die bij desbetreffende onderdeel past. Naar verwachting draagt deze aanpak bij aan zowel de kwaliteit van de uitvoering als aan het vergroten van het draagvlak binnen Defensie. De meeste pilots zullen eind 2015 worden voltooid, waarna de resultaten worden gebruikt bij de vertaling in een aanpassing van het beleid voor een verdere doorontwikkeling van de inzet van reservisten.

Rapport reservepersoneel en sociale zekerheid
De zorg- en knelpunten uit het rapport ‘Reservepersoneel en sociale zekerheid’ (rapport-Pols) zijn besproken in een werkverband van betrokkenen, onder wie de auteur. Een aantal knel- en zorgpunten is inmiddels door de tijd ingehaald, bijvoorbeeld het grotendeels wegvallen van het onderscheid tussen beroepsmilitairen en reservisten. Daarnaast is een aantal punten opgelost doordat duidelijkheid is ontstaan over de wijze waarop teksten geïnterpreteerd moeten worden. Voor het overige zijn door het werkverband oplossingen gevonden, op vier punten na die nog niet volledig zijn afgedaan. Drie van de vier betreffen tekstuele wijzigingen in AMAR artikel 124 (een wijziging van "die verplicht tot het reservepersoneel behoort" naar "De niet in werkelijke dienst verblijvende militair en de gewezen militair, hebben, indien zij ten gevolge van een ziekte of een gebrek, verband houdende met de uitoefening van de dienst, tijdelijk niet in staat zijn:"), AMAR artikel 90b (het verlengen van het recht op medische zorg tot 30 dagen na het verblijf in werkelijke dienst) en het uitwerken van de WIA en het arbeidsongeschiktheidspensioen in de desbetreffende defensieregelgeving. Deze drie zullen zijn afgedaan zodra een algemene maatregel van bestuur later dit jaar wordt gepubliceerd. Het vierde punt betreft een overleg met de centrales van overheidspersoneel over de interpretatie van artikel 120 AMAR en artikel 124 AMAR

(inkomenscompensatie na een ongeval als gevolg van dienst). Dit overleg bevindt zich in een afrondend stadium.

3.5 Voortgang maatregelen integriteit NLDA

In de risicoanalyse integriteit Nederlandse Defensie Academie (NLDA) zijn vijf aanbevelingen gedaan die niet op de gewenste structurele veranderingen kunnen wachten. Deze betreffen:

- het herdefiniëren van kameraadschap;
- beëindiging van de selectie door studenten;
- heroverweging van de seksuele mores binnen de academie en het uitbannen van alledaags seksisme;
- heroverweging van de mores ten aanzien van alcoholgebruik;
- structurele verbetering van de positie van en de waardering voor het kader.

Vanuit het Project Integriteit in Opleiding (PRIO) van de NLDA zijn acties gestart om de aanbevelingen te implementeren. Dit met het doel om op de verschillende delen van de NLDA een veilige leef-, leer- en werkomgeving te creëren. Op alle thema's van PRIO zijn inmiddels deelprojecten ingericht. Deze deelprojecten richten zich op het klimaat van de opleiding, het primaire proces van opleiden en vormen, cultuur en onderling gedrag. PRIO is een veranderproject. Om deze verandering mogelijk te maken zijn op alle deelprojecten acties uitgezet, die dicht bij de werkvloer plaatsvinden en aansluiten bij activiteiten die nu lopen.

- **Pilots zelfreflectie.** Met deze pilots wordt het verminderen van interne selectie beoogd, maar zal ook effecten hebben op de andere thema's. Van continu beoordelen, naar begeleiden en ontwikkelen, feedback kunnen geven en ontvangen, een formele rol voor cadetten en adelborsten in de ontwikkeling van medestudenten.

- **Kameraadschap.** In het kader van thema kameraadschap hebben sessies met cadetten en adelborsten plaatsgevonden waarin in open sfeer gesproken is over positieve kanten (vertrouwen, onvoorwaardelijkheid, elkaar de waarheid durven vertellen) van kameraadschap, maar ook negatieve kanten (geslotenheid van de groep, buitensluiten, groepsdruk en *group thinking* en grensoverschrijdend gedrag na alcoholgebruik).

- **Ontwikkelen leidraad omgang 'kwesties'.** Er is een leidraad ontwikkeld hoe om te gaan met 'kwesties'. Deze leidraad is met de opleiders besproken. Het motto 'leren als het kan en alleen handhaven als het nodig is' vormt daarbij het uitgangspunt. De leidraad moet ervoor zorgen dat het vertrouwen in een zorgvuldige en rechtvaardige afhandeling toeneemt. Dit vertrouwen leidt vervolgens tot een hogere bereidheid van cadetten en adelborsten om meldingen van grensoverschrijdend gedrag te doen. Tijdens een deelgroepenbijeenkomst in januari is gebleken dat PRIO leeft op de werkvloer. Door de deelnemers werd geconstateerd dat 'daders' van grensoverschrijdend gedrag zich meer durven te melden, omdat zij vertrouwen hebben op een zorgvuldig en rechtvaardige afdoening.

- **Voorkomen alcoholmisbruik.** Naar aanleiding van dit overleg hebben de barcommissies in samenwerking met de senaten van het KIM en de KMA zelf maatregelen genomen om alcoholmisbruik te voorkomen.

- **Training morele oordeelsvorming.** De nieuwe senaten van KIM en KMA onderkennen de thema's van PRIO en hebben zich verbonden aan die thema's. Eerste stap is een training morele oordeelsvorming.

- **Symposia**. In samenwerking met de senaat van de KMA en de faculteit is een symposium georganiseerd met het thema 'modernisering' en de invloed daarvan op het internaatsysteem. Een van de paradoxen is individualisering versus de corps d'esprit of saamhorigheid. Een ander rationalisering versus tradities.

3.6 Onderzoek doorstroomorganisatie

Er is een onderzoek ingesteld naar de ervaringen van de Australische krijgsmacht bij het functioneren als doorstroomorganisatie. Voltooiing van het onderzoek is in het najaar voorzien, waarna de Tweede Kamer over de uitkomsten zal worden geïnformeerd.